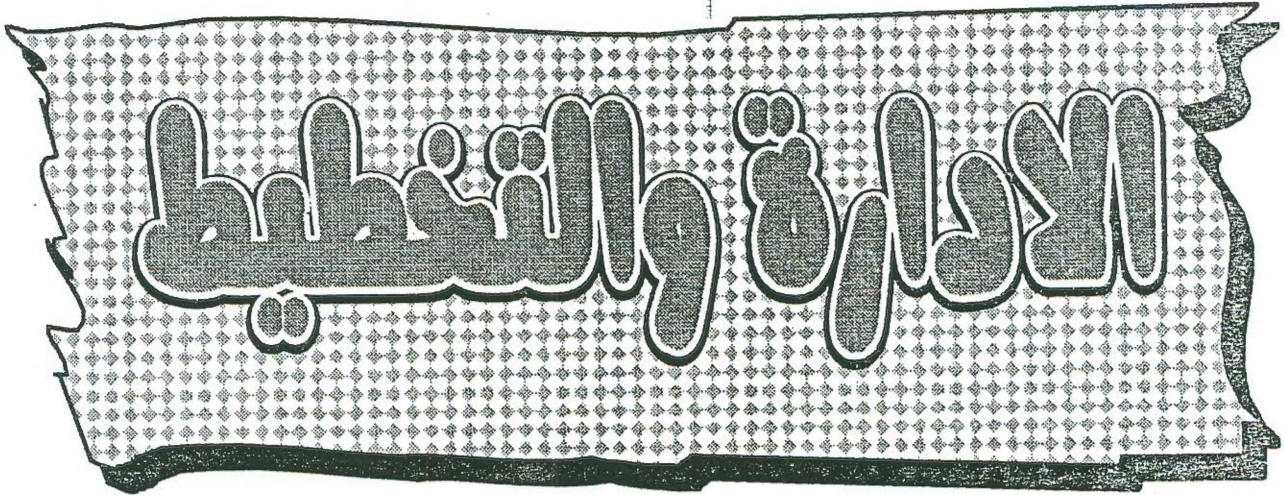


المجلة



للإستفسار :  01005333815 - 01005705197

تسليم المزمع من أمام باب كلية طب

س / ما هي مراحل تطور الفكر الإداري ؟

أولا العصور القديمة

(١) **مصر القديمة** : ينظر إلى النظام الإداري في مصر القديمة على إعتباره الأساس التاريخي لكافة النظم الإدارية التي تطورت في أنحاء مختلفة في العالم .

الجهاز الإداري : تميزت مصر القديمة بوجود جهاز إداري ضخم كان على رأسه الملك الفرعون ويعاونه الوزير الأكبر أو رئيس الحكومة وعدد من الوزراء ويندرج تحت قمة الهرم عدد كبير من الموظفين .

هذا ولقد تعددت الأقسام الإدارية في النظام الإداري الفرعوني في مصر القديمة وذلك كالآتي :

١ - قسم يشرف على شئون المخازن الملكية .

٢ - قسم يختص بشئون الزراعة والرى وجباية الضرائب .

٣ - قسم يختص بشئون الجيش والمحافظة على الحدود .

٤ - قسم يختص بإدارة المعابد الدينية وممتلكاتها .

ولقد تمكن ذلك الجهاز الإداري من تحقيق أنجاز حضارى ضخم في جميع شئون البلاد ففي مجال العمارة نجد المعابد الضخمة وأهرامات الجيزة وإقامة السدود .

كما لجأ المصريون القدماء إلى التخطيط البسيط في عمليات التخزين وتوزيع المحاصيل الزراعية وتوزيع مياه النيل على الحقول لضمان وصول المياه في الاوقات المناسبة للزراعة .

(٢) **بلاد اليونان** : كانت تضم عدد من المدن المستقلة (الدويلات) وكانت هذه المدن مستقلة عن بعضها البعض وقد ساهمت بلاد اليونان في الاضافة الي الفكر الإداري .

النظام الإداري في اثينا : قسم أفلاطون مستويات السلطة في الدولة إلى ثلاث مستويات وذلك كالآتي :

المستوى الأول : على رأسه الجهاز السياسي والإداري ويضم طبقة الفلاسفة وهي الطبقة التي تصلح للحكم وعليها اتخاذ القرار .

المستوى الثاني : يضم كبار الموظفين والضباط ويسمح لهم بالاشتراك في صنع القرارات تحت إشراف ورقابة المستوى الأول .

المستوى الثالث : يضم العامة من الحرفيين وصغار الموظفين وهم الذين يقومون بتنفيذ القرارات .

(٣) **الدولة الرومانية** : استطاعت أن تطور أضخم جهاز إداري عرفه التاريخ القديم حيث أستطاع أن يصدر العديد من القرارات والتشريعات التي تناسب الامبراطورية الرومانية بكافة شعوبها . وأهم من أنجازات ذلك الجهاز الضخم إنشاء وإدارة أضخم شبكة من الطرق التي عرفتها حضارات العصور القديمة لربط روما بالعديد من الولايات التابعة لها .

ثانيا ، العصور الوسطى

(١) **المشرق الإسلامي** : كانت الدولة الإسلامية تنمو وتزدهر خلال العصور الوسطى وكان من الطبيعي أن ينمو مع هذه الدولة نظاما إداريا محكما ينظم شئون البلاد في الحكم وقد تم وضع أساس هذا لنظام الإداري الناجح علي يد الخليفة عمر بن الخطاب الذي أدخل نظام الدواوين (ديوان الجند وديوان الخراج وديوان البريد) .

هذا ولقد أضافت الشريعة الإسلامية للفكر الإداري مبادئ وأصول تأخذ بها اليوم أحدث النظريات الإدارية المعاصرة ومن أهم المبادئ العامة للنظام الإداري الإسلامي كما جاء في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الآتي :

١ - **مبدأ الشورى** في اتخاذ القرارات قال تعالى (وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)

٢ - **مبدأ تغلب المصلحة العامة** : وضعت الشريعة الإسلامية قيودا على استخدام الأفراد للحقوق الشخصية ومن أهم هذه القيود ألا يؤدي هذا الاستخدام إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة أو المصلحة الخاصة للآخرين أو حتى للفرد نفسه كما قال رسول الله (ص) لا ضرر ولا ضرار

٣ - **مبدأ الصلاحية حسب الأهلية** : حددت الشريعة شرطين أساسين عند اختيار الفرد وإستخدامه في أداء مهام وظيفة وذلك كالآتي :

أ - القوة والتي تعني إستخدام لسلطة والشجاعة في إتخاذ القرار وعدم التردد .

ب - الأمانة والصدق وهو من أهم ما أكدت عليه نظريات الإدارة الحديثة .



- ٤- مبدأ التفاوت في الدرجة الوظيفية : هذا التفاوت الذي تقضيه طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد ومدى قدرة الفرد على الأداء من حيث استعداداته وقدراته ومستوى أعداده العلمي والمهني المناسب لشغل الوظيفة وفي هذا يقول الله تعالى (هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون)
- ٥- مبدأ السلطة المطاعة : يقرر التشريع الإسلامي أن يكون الطاعة في حدود ما شرع الله وفي هذا يقول الحديث النبوي الشريف (لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق)
- ٦- مبدأ المسؤولية الراعية : أن على كل فرد من أفراد المجتمع مسؤولية يجب عليه أن يقوم بها وأن على الفرد أن لا يتخلى عن واجبه ومسؤولياته نحو الخاضعين لرعايته سواء داخل الأسرة أو نطاق العمل وفي هذا يقول الحديث النبوي الشريف (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)
- ٧- مبدأ الرقابة الذاتية : مبدأ الرقابة الذاتية على سلوك الفرد مبدأ هام داخل إطار أية تنظيم اجتماعي وفي هذا يقول الله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)
- ٨- مبدأ المساءلة الفردية : يقرر التشريع الإسلامي أن كل إنسان يسأل عن أعماله سواء أجاد أم أخطأ ولا يجوز مسألته عن أعمال الآخرين يقول الله تعالى (كل إمري بما كسب رهين)
- ٩- مبدأ المساواة بين العاملين : العدالة والمساواة في معاملة الآخرين مبدأ أساسي في الشريعة الإسلامية يقول تعالى (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوب وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم)
- ١٠- مبدأ الأخوة الإسلامية : يحض الإسلام على العلاقات الطيبة التي يجب أن تسود مجتمع المسلمين فلا يكفي أن يربط بين المسلم العامل وزميله علاقات العمل الرسمية بل يجب أن تكون هذه العلاقات في إطار أكثر عمقا وهو إطار الأخوة وفي هذا يقول تعالى (إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم وأتقوا الله لعلكم ترحمون) وفي حديث شريف آخر (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه)
- ١١- مبدأ الجزاء في الإسلام : نصت الشريعة الإسلامية على ازدواجية الجزاء من حيث هو يثيب ويعاقب فالثواب والعقاب وجهان مكملان لمبدأ الجزاء .

س / ما هي خصائص التنظيم الإداري الإسلامي

- ١- يتميز التنظيم الإداري الإسلامي بخصائص أساسية هي كالتالي :
- ٢- جزء من نظام كامل للحياة وهو النظام الإسلامي ومرجعه الأساسي هو شريعة الله فالإسلام دين ودولة .
- ٣- بشري التطبيق بالرغم أن أصوله ألهية .
- ٤- نظام مرن التطبيق بما يحقق المصلحة العامة ويرعى المبادئ الإسلامية .
- ٥- تنظيم يتميز بخصائص إنفرادية تكفل له ذاتيته المستقلة

س / ما هي مميزات التنظيم الإداري في العصور الوسطى (الغرب المسيحي) ؟

- ١- كان أبرز ما يميز الغرب المسيحي في العصور الوسطى خضوع أوروبا للنظام الأقطاعي .
- ٢- تميز التنظيم الإداري الحكومي لهذا العصر الأقطاعي بلا مركزية حيث كانت السلطة الأساسية لرجال الأقطاع .
- ٣- لم تكن الصفة اللامركزية التي أتسم بها النظام السياسي والإداري لأوروبا خلال فترة ازدهار الأقطاع في مصلحة العامة حيث كانت في صالح النبلاء (حكام الأقطاعات) .
- ٤- بدأ النظام الأقطاعي في الضعف والأفكار منذ بداية القرن الرابع عشر الميلادي نتيجة عدة عوامل منها ظهور موارد أخرى للرزق أمام العامة غير فلاحية الأرض مثل التجارة والصناعة اليدوية .
- ٥- ميكافيللي : كان ميكافيللي أبرز المفكرين حيث قدم معظم أفكاره في الإدارة والحكم وو كتب عن الفضيلة والفساد في طبيعة البشر وقال أن وجود الفضيلة بشقيها الأخلاص والأمانة عند الناس يجعل من الممكن أن تصدر وتنفذ القرارات التنظيمية دون قصر أو إكراه أما حينما يتوافر الفساد والرشوة فإنه لا مفر أمام الحاكم من استعمال القوة لتنفيذ القرارات ويرى أن نجاح أو فشل الدول إنما يتصل مباشرة بنوعية القيادة التي تقوم بمسئولية الحكم .



س / تكلم عن نشأة الإدارة في العصر الحديث ؟

تقدم الفكر الإداري في العصر الحديث تقدما هائلا كان من أبرز ملامحه نشأة ونمو علم الإدارة ويعني هذا التطور أن عملية الإدارة لم تعد عملا خاضعا للأجتهاد الغير منظم بل أصبحت موضوعا للدراسة العلمية التطبيقية وفي هذا يقول عالم الإدارة المعاصر الشهير (بيتر دراكر) أن المجتمع المتقدم اليوم يعتمد في إدارته وقيادته على رجال الإدارة والتنظيم في مؤسسات الرئيسية .

س / ما هي مراحل تطور علم الإدارة ؟

تطور علم الإدارة من خلال أسهامات ثلاث مدارس فكرية في الإدارة وذلك على النحو التالي

١- المدرسة التقليدية في الإدارة (الإدارة العلمية) .

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة .

٣- المدرسة السلوكية في الإدارة .

أولا المدرسة التقليدية في الإدارة (الإدارة العلمية) : يعتبر فردريك تايلور رائد هذه المدرسة وقد سميت هذه المدرسة بالإدارة العلمية وذلك لأن تايلور افترض أن استخدام الأساليب العلمية في مجال الإدارة مثل الملاحظة والقياس والتجريب العلمي يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية .

وتتمثل أراء تايلور في الإدارة في التالي :

١- أن تحدد واجبات يومية كبيرة لكل عامل

٢- أن تحدد شروط أداء معينة يلتزم بها كل عامل

٣- أن يكافئ ماليا من ينجح في أنجاز الواجب المحدد له

٤- أن يعاقب بالخضيم من المرتب من يفشل في أداء واجبه

٥- أن تتوفر الخبرة الكبيرة لدى العامل في المؤسسات التي تتطلب أعمال معقدة

النقد : واجهت أراء تايلور الفكرية في الإدارة نقدا شديدا وذلك للأسباب الآتية :

١- أغفلت تماما أهمية العوامل النفسية والظروف الاجتماعية التي تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك العامل والإنتاج .

٢- النظر إلى العامل على أنه مجرد آلة يمكن تحريكها وتشغيلها عن طريق تزويدها ببعض المال وبالإشراف الدقيق عليها وبذلك أطلق البعض على أفكار تايلور وصف (نظرية الآلة) .

هنري فايول : حدد فايول خمسة وظائف أساسية في الإدارة لابد من لأي مدير إداري ناجح أن يأخذ بها وهي كالتالي :

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- الأمر ٤- التنسيق ٥- الضبط

لوثر جالليك : يرى جالليك أن هناك سبع وظائف للإدارة وهي :

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوظيف ٤- التوجيه ٥- التنسيق ٦- كتابة التقارير والمتابعة ٧- أعمال الميزانية

س / ما هي مبادئ العملية الإدارية الأساسية كما يراها جالليك ؟

١- **مبدأ تقسيم العمل :** أن تقسيم العمل مبدأ أساسي لأي عمل إداري ناجح

٢- **مبدأ مدى الإشراف :** يعني ذلك أنه إذا زاد عدد العاملين عن عشرة أو كان أقل من خمسة تحت إشراف مشرف واحد يكون ذلك غير اقتصاديا في حالة القلة العددية ويكون غير مجديا من الناحية الإشرافية وبالتالي يؤثر على الإنتاج أيضا في حالة الكثرة العددية

٣- **مبدأ التجانس بين الوحدات العاملة :** كل مجموعة من الوظائف المتشابهة يجب أن تتجمع داخل قسم محدد فمثلا الوظائف التي تتعامل مع الجمهور تتبع جميعها قسم الخدمات العامة والوظائف التي تتشابه في مهارات معينة يمكن تجميعها في قسم الصيانة وهكذا .



س / ما هي أهمية البناء الرسمي للتنظيم في المدرسة التقليدية للإدارة ؟

يتكون بناء أي منظمة من نوعين متداخلين من البناء التنظيمي هما

- ١- البناء الرسمي : وهو ذلك البناء أو الهيكل الذي ينشأ ويخطط له بواسطة مصممين متخصصين وتحكمه قواعد ثابتة تربط بين أجزاء هذا التنظيم
- ٢- البناء الغير رسمي : هو ذلك الهيكل من العلاقات التلقائية غير المخططة والتي تنشأ بين أفراد المنظمة وتتطور تبعاً لإحتياجاتهم الشخصية البعيدة عن سيطرة القواعد الرسمية وقيود الوظائف التي يشغلها هؤلاء الأفراد .

س / ما هي الخصائص المميزة للبناء الرسمي في المنظمة ؟

- ١- الغرض : فاعلية الإنتاج كغرض أو هدف أساسي لأي بناء رسمي لا يعني فقط مجرد الإنتاج بل لابد من توافر مبدأ الفاعلية من حيث الربح في حالة المنظمات التجارية أو جودة الخدمة في منظمات الخدمة (المدارس والمستشفيات)
- ٢- التخصص : تلجأ المنظمة في طبيعة بنائها الرسمي إلى مبدأ التقسيم في العمل وعادة يتم هذا التقسيم في خطين متوازيين هما خط الإنتاج وخط التسلسل الوظيفي مثال لو أخذنا المدرسة كمنظمة يكون تقسيم خط الإنتاج في صورة الأنشطة المنتجة مثل دراسة الرياضيات دراسة العلوم دراسة اللغة العربية ودراسة الدراسات الاجتماعية ويكون تقسيم العمل في خط التسلسل الوظيفي هو العمال والهيئة المعاونة المدرسون والمدرسون الأوائل والكلاء والمديرون وهكذا .
- ٣- التنسيق : أن كل فرد يؤدي عملاً مخصصاً له لابد أن يتكامل في النهاية مع الأعمال الأخرى التي يقوم بها الآخرون ومن هنا كان أسلوب الفريق هو الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال .
- ٤- الترتيب : نجاح المنظمة مرتبط بالترتيب وهو ما يميز المنظمات ذات البناء الرسمي عن غيرها من المنظمات التلقائية العفوية حيث تتميز الأولى بما يعرف بمبدأ الثبات والاستمرارية .
- ٥- السلطة : يتميز البناء الرسمي والمنظمة بوجود نظام للسلطة وهو حق رسمي تخوله المنظمة لأفراد يعملون داخلها ويشغلون مناصب رسمية فيها ويأخذ نظام السلطة الشكل الهرمي أو تسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل كلما أرتفعت مناصب أو مواقع الأفراد في هذا التنظيم الهرمي في اتجاه القمة كلما زادت السلطة .
- ٦- السلوك الموحد : النظام السلوكي الموحد الذي يظهر بع أعضاء المنظمة يكون نتيجة هامة لنظام الضبط الهرمي للبناء الرسمي .
- ٧- القدرة على التبدل والتغيير : يتميز البناء الرسمي للمنظمة بقدرته على نقل الأفراد من مكان إلى مكان داخل التنظيم أو استبعاد غير المرغوب فيه خارجه .
- ٨- التعويض و الجزاء : عملية التعويض أو الجزاء عملية أساسية لأي منظمة .
- ٩- التكنولوجيا : تلعب التكنولوجيا دوراً أساسياً في تشكيل البناء الرسمي للمنظمة فأصبح التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في إدارة المنظمات أثر كبير في فرض مبدأ التخصص .
- ١٠- إشارات ورموز : لكل بناء رسمي في أية منظمة إشارات ورموز خاصة به يتعامل بها العاملون داخل المنظمة مما يميزها عن غيرها من المنظمات مثال : الزي الموحد في بعض المدارس لتمييزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية .

س / ما هي خصائص البناء غير الرسمي ؟

- ١- أنه عبارة عن تجمعات اجتماعية وعلاقات متداخلة بين مجموعات من الأفراد داخل المنظمة غير معلنة رسمياً وغير مخطط لها مسبقاً .
 - ٢- يظهر بين هذه التجمعات غير الرسمية قادة وزعماء لهم تأثير كبير على أفرادها .
 - ٣- يحكم العلاقات داخل هذا البناء غير الرسمي قواعد غير رسمية وعرف سائد و هذه القواعد والعرف يمكن أن تؤثر في الأقتناع بوضع مستويات الإنتاج المقبولة عرفاً بين الأفراد .
 - ٤- قد تتحدد إيجابية البناء غير رسمي أو سلبيته نحو المنظمة نتيجة قدرة البناء الرسمي على التعامل معه واستيعابه
- وفي المنظمات التعليمية كالمدارس والمعاهد يمكن تتبع هذه العلاقات غير الرسمية للبناء غير الرسمي من خلال تجمعت المدرسين في حجرات راحتهم الخاصة وفيما يدور من أحاديث ومناقشات داخل الأندية الاجتماعية التي يتجمعون فيها



س / أذكر النقد الذي وجه إلى المدرسة الإنسانية ؟

- ١ - أصحاب هذه المدرسة الفكرية قد غالوا في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية وأنهم في سبيل ذلك قد ركزوا كل اهتمامهم نحو كيفية إرضاء العاملين وتحقيق جو من السعادة لهم في العمل
- ٢ - افتراض مفكري هذه المدرسة الإنسانية في الإدارة أن مجرد تحقيق علاقات إنسانية ومتوقعة داخل أية منظمة كفيلة بحل المشكلات التي تواجهها المنظمة

تحدث عن المدرسة السلوكية في الإدارة ؟

أهتمت هذه المدرسة بتأثير كلا من الشكل الرسم والشكل الغير الرسمي للمنظمة على الأفراد العاملين بها ويأتي التركيز على سلوك العمل داخل المنظمة كنقطة الارتكاز الرئيسية لنظرية الإدارة عند مفكرها هذه المدرسة .
وطبقا لمفهوم جتزلز وجوبا فإن السلوك الملاحظ للفرد داخل نظام اجتماعي ما هو نتاج تفاعل بعدين أساسيين للنظام الاجتماعي وذلك كالآتي :

البعد الأول : البعد التنظيمي أو العرفي : ويشمل النظام الاجتماعي من خلال مكوناته الجزئية وهي المؤسسة التنظيمية الأدوار ، التوقعات ، وتشير هذه المكونات إلى متطلبات النظام ذاته
البعد الثاني : البعد الشخصي : ويشمل الأفراد داخل التنظيم ومكوناته الجزئية هي الأفراد شخصياتهم المميزة وحاجتهم الملحة وتشير هذه المكونات إلى متطلبات الأفراد وشخصياتهم المميزة وحاجتهم الملحة وتشير هذه المكونات إلى متطلبات الأفراد أنفسهم

س / ما هي مراحل تطور الدراسات في مجال الإدارة التعليمية ؟

المرحلة الأولى : بعض الكتابات التي احتوت على مجرد أعمال وصفية لأنظمة التعليم القائمة في بعض البلدان الأوربية ومدارس التعليم المختلفة التابعة لها مثل نظام التعليم في بروسيا
المرحلة الثانية : بعض الدراسات التي قامت بتحليل المتغيرات السياسية والثقافية وعلاقتها بأنظمة التعليم المختلفة
المرحلة الثالثة : نشطت خلالها الدول الغربية وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمسينات في محاولة نقل وتصدير ما سمي بكفاية النظام التعليمي الأمريكي إلى الدول النامية .
المرحلة الرابعة : سيطرة نظرية الاقتصادية على معظم الدراسات التي تناول إدارة وتنظيم التعليم
المرحلة الخامسة : تطورت دراسات العائد من التعليم إلى دراسات تحليل تكلفة التعليم وأصبح يخضع مثل غيره من الصناعات أو المشروعات الإنتاجية لدراسات الجدوى الاقتصادية .

النظرية في علم الإدارة التعليمية :

- ١ - النظرية تكوين منطقي لمجموعة من الافتراضات والتعليمات
- ٢ - أن وظيفتها الأساسية هي أن تصف وتفسر وتنبأ بأنظمة السلوك
- ٣ - أن النظرية تعمل كأداة لتوجيهات ومثيرات لتطور أبعد في مجال المعرفة

س / ما هي الإدارة وما هي العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية ؟

الإدارة هي العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لمجموعة منتظمة من الناس بغرض تحقيق أهداف متفق عليها .

والعناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية هي

- ١ - أن الإدارة وسيلة وليست غاية في ذاتها وهي وسيلة لتحقيق أهداف معينة لجماعة من الناس
- ٢ - أن الإدارة لا تنشأ من فراغ بل هي كيان نظامي ينشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس
- ٣ - أن الإدارة تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليات أساسية مثل التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والتقييم



- ٤- أن عملية اتخاذ القرار السليم في الإدارة عملية أساسية بل هي لب العمل الإداري وبدونه لا تقوم للإدارة قائمة
- ٥- أن الإدارة تعنى بأشباع حاجات الأفراد العاملين مثلما تعنى أنجاز العمل (الإنتاج)
- ٦- أن الإدارة داخل المنظمة من الناس ترتبط بهم كما ترتبط بغيرها من منظمات اجتماعية أخرى داخل البيئة والمجتمع الكبير أيضا

س / ناقش هذه العبارة (الإدارة علم وفن ومهنة) ؟

الإدارة فن : لأنها تركز على النظر إلى رجل الإدارة باعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزودا بها وأنه يمزج بين هذه السمات الشخصية الخاصة وخبرات وتجارب العمل فيصبح أقدر من غيره على تنظيم الأفراد وقيادتهم .

الإدارة مهنة : أما إذا نظرنا إلى الإدارة باعتبارها مهنة فأنها يمكن القول بأن الإدارة تتحقق في شاغلي وظائفها الكثير من الخصائص منها

١- أنها تعتمد في تأدية وظائفها على توافر مجموعة من جوانب المعرفة المتكاملة وبخاصة في ميادين السلوك والاقتصاد والاجتماع مما يجعلها متميزة عن غيرها من المهن

٢- أن أصحاب المهنة في الإدارة لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون الرصيد المعرفي المتميز بخبرة الممارسة العملية

٣- أن مهنة رجل الإدارة على اختلاف موقعها في التنظيمات الاجتماعية يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفق عليها بين أبناء المهنة ويزيجمعهم تنظيم واحد هو نقابة الإداريين أو رابطة الإداريين

س / ما هي الإدارة التعليمية وما هي خصائصها وما هي عناصرها وما هي ميادين الإدارة التعليمية ؟

هي تلك العمليات أو الأنشطة المنظمة والمقصودة داخل المنظمات التعليمية والتي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات ووضعها موضع التنفيذ بهدف تحقيق الأغراض التربوية لهذه المنظمة

خصائص الإدارة التعليمية

- ١- فنية : مثل عملية التدريس
- ٢- إدارية : مثل تنظيم عمل المدرسين لتحقيق الخطة المدرسية
- ٣- تأسيسية : عملية التمويل والاتصال بالمجتمع الخارجي

عناصر الإدارة التعليمية

- ١- ضرورتها الملحة للمجتمع
- ٢- الرؤية والجماعية الجماهيرية
- ٣- تعقد الوظائف
- ٤- هيئة عاملين مؤهلة فنيا
- ٥- صعوبة التقييم
- ٦- الافتقار إلى أساليب تكنولوجية محددة
- ٧- العلاقات الإجبارية المتبادلة

ميادين الإدارة التعليمية

- ١- الخدمات الطلابية
- ٢- شئون العاملين
- ٣- المناهج والبرامج المدرسية
- ٤- المباني المدرسية والتجهيزات
- ٥- التمويل وإدارة الأعمال المالية
- ٦- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي



س / ما هي الإدارة المدرسية وما هي معايير الإدارة المدرسية الناجحة ؟

هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين وفنيين بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها

وظيفة الإدارة المدرسية

قيّمة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية وتعليم التلاميذ والكشف عن استعدادهم ودراسة مشاكلهم وحلها بهدف تحقيق النمو المتكامل لهم

معايير الإدارة المدرسية الناجحة

١- أن تكون إدارة إيجابية

٢- أن تكون إدارة هادفة

٣- أن تكون إدارة إنسانية

س / ما هي المسئوليات الإدارية للإدارة المدرسية ؟

(١) التخطيط ويتطلب

- أ- رسم برنامج زمني عام
- ب- معرفة إمكانية البيئة المدرسية
- ت- معرفة الإعتمادات المالية
- ث- معرفة إمكانيات البيئة المحلية
- ج- تكوين اللجان المختلفة
- ح- توزيع أعمال اللجان وأنشطتها
- خ- دراسة المشكلات المحتملة ووضع حلول مناسبة لها

(٢) التنظيم ويتطلب

- أ- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة بالمدرسة
- ب- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والقرارات
- ت- إعداد مستلزمات العمل
- ث- دراسة خطط المواد الفدراسية المختلفة
- ج- تنظيم سياسة القبول بالمدرسة
- ح- تنظيم برامج خدمة البيئة

(٣) المتابعة وتتطلب

- أ- اليقظة التامة من إدارة المدرسة
- ت- الاتصال بمجالات العمل والأشراف على سير الأعمال
- ث- قينة الجو مناسب للعمل المثمر
- ج- جعل الاجتماعات مجالا للمشورة وتبادل الآراء
- ح- تقييم العمل المدرسي

(٤) الشئون المالية وشئون أخرى

- أ- معرفة الواجبات لمصلحة في الإعتمادات المالية
- ب- الألام بشئون التخزين والاستهلاك
- ت- الألام بالشئون القانونية



س / ما هي المسئوليات الفنية للإدارة المدرسية ؟

١- المناهج وتنفيذها

٢- الإشراف الفني

٣- تقويم العمل المدرسي

أهم تنظيمات المجتمع المدرسي

١- الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة

٢- مجلس إدارة المدرسة

٣- مجلس الأنشطة المدرسية

٤- مجلس الآباء والمعلمين

س / ما هي المسئوليات الإدارية والفنية التي تقع على عاتق المدرسة (شيخ المعهد) ؟

١- الإشراف على أعمال معلمي المدرسة والعاملين فيها

٢- قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وإعادة القيد طبقاً للقواعد المقررة

٣- متابعة الأعمال المالية

٤- تنظيم الحياة المدرسية

٥- العمل على سلامة المباني المدرسية ومتابعة أعمالها

٦- الإشراف على تكوين اللجان المدرسية ومتابعة أعمالها

٧- أن تكون حلقة اتصال بين المدرسة والعاملين بها وبين المسئولين عن التعليم

المسئوليات الفنية

١- القيام بمتابعة المدرسين والمدرسين الأوائل

٢- الزيارات الميدانية المتكررة للفصول والمعامل وغيرها

٣- الاهتمام بدراسة مشكلات التلاميذ والعمل على حلها

٤- المعاونة في تخطيط الاختبارات

٥- تقديم التقارير عن أحوال الدراسة بالمدرسة

٦- العمل على النهوض بالعملية التربوية

صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

١- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية مثل :

أ- النقص في أعداد هيئة التدريس

ب- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين

ت- تنوع سلوكيات المعلمون

ث- وجود أعمال عنف لدى بعض الطلاب

ج- الدروس الخصوصية

ح- عدم استقرار الجدول المدرسي

خ- عدم توافر الإمكانيات المادية

٢- صعوبات التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني مثل :

أ- صعوبة القيام بعمليات التوجيه والإشراف بجانب الأعمال الإدارية

ب- إعطاء النواحي الإدارية الأهمية القصوى

ت- تنوع المواد الدراسية والتخصصية



- ٣- صعوبات العمل في مدارس المدن :
 - أ- الضغط الناتج عن هجرة السكان من الريف إلى المدن
 - ب- الضغط على أنواع معينة من التعليم
 - ت- الضغط لتجاوز الكثافات المقررة للفصول
 - ٤- صعوبة العمل في مدارس الريف :
 - أ- ارتفاع نسبة الغياب والتسرب بين الطلاب
 - ب- انخفاض نسبة تعليم البنات
 - ت- عدم الاهتمام بالمراحل التالية للمرحلة الابتدائية
 - ث- ضعف المتابعة الفنية لبعض جوانب العملية التعليمية
 - ٥- صعوبات العمل في مدارس المناطق النائية
 - أ- عدم توفير الخدمات التعليمية المناسبة
 - ب- أحساس غالبية العاملين بعدم الارتياح
- الترتيب القيمي وعملية إصدار القرار لدى ناظر المدرسة :**

- ١- النظام القيمي الفني
- ٢- النظام القيمي السياسي
- ٣- النظام القيمي العلمي
- ٤- النظام القيمي الجمالي
- ٥- النظام القيمي الأخلاقي

س / ما هي المعلومات والكفاءات الضرورية لناظر المدرسة ؟

- ١- الألام التام بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية ومراحل النمو
- ٢- الألام المتكامل بالبرامج التعليمية
- ٣- معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج المدرسية
- ٤- المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية
- ٥- أن تكون لديه المعلومات المتخصصة لتوجيه هيئة التدريس
- ٦- حماية القيم الأخلاقية والعملية
- ٧- القدرة على التصرف في مشكلات واحتياجات الأفراد والماعات
- ٨- معرفة إجراءات القبول والتحويل والتمويل
- ٩- القيام بدور الوسيط والمنسق بين القوى المختلفة
- ١٠- التميز والأحترام بين الجميع

العوامل التي تعوق ناظر المدرسة عن القيام بدوره كقائد تعليمي تربوي

- ١- تطوير اللوائح التعليمية ووضع المسؤولية كاملة على ناظر المدرسة
 - ٢- مستويات الإدارة التعليمية العليا
 - ٣- فقدان الثقة فيما يتم من عملات تعليمية إذا لم توجد إدارة محكمة
 - ٤- سيادة عالم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد دورات تدريب النظار
 - ٥- اختصاص ناظر المدرسة بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر صورة من صورة زميل المهنة المعلم أو الناظر المعلم
 - ٦- الإهتمام بالجوانب التنظيمية وإهمال الجوانب التربوية
- الأعداد المهني لناظر المدرسة



س / ما هي شروط اختيار ناظر المدرسة ؟

- ١- أن تكون خبرته السابقة في مجال التدريس كمعلم سابق خبرة ناجحة بكل معايير النجاح حتى يتمتع باحترام وتقدير موع لمعلمين بالمدرسة
- ٢- أن يتمتع ناظر المدرسة المعد للمهنة بصحة عقلية وجسمانية وما يصاحبها من طاقة كبيرة على العمل تمكنه من القيام بالأعباء الكثيرة التي تنوء بها متطلبات الوظيفة
- ٣- أن يتحلى بأسس أخلاقية لا غنى عنها في مهنته مثل العدالة والصبر والمرونة والقدرة على التعاطف مع الآخرين

س / ما هي المعلومات المهنية والقدرات التي يجب أن تتوفر في ناظر المدرسة ؟

- ١- أن يكون لديه فلسفة أساسية في التربية تقود سلوكه المهني ودوره القيادي كذلك يتوفر لديه الميل الكافي والاهتمام بشئون الناس عامة والنشئ من البنين والبنات بصفة خاصة
- ٢- أن يكون لديه قدر كافي من المعرفة عن المدرسة التي يقودها والمرحلة التعليمية التي يعمل بها كذلك على ناظر المدرسة أن يكون لديه نظرات ثابتة في مجال علم النفس التعليمي
- ٣- أن يتوفر لديه المعرفة والقدرات اللازمة نحو عملية تطوير المناهج التعليمية وممارسات الإدارة المدرسية وكذلك إلمامه بطرق لبحث التربوي وعمليات التعلم

س / ما هي القدرات المهنية الفردية في أداء ناظر المدرسة ؟

- قدرة ناظر المدرسة في إقامة وتطوير علاقات إيجابية مع الآخرين تقوم على أساس من الثقة والاحترام المتبادل
- ممارسة مهارة العمل التعاوني مع الأفراد والجماعات وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة
- القدرة على تنظيم وقيادة أفراد من اتجاهات مختلفة ومهارة في السيطرة على العمليات الجزئية المتنوعة مع تحكم في توقيت إنجاز كل منها
- القدرة على تقويم أداء العاملين والحكم الصائب من خلال وسائل الملاحظة المتيسرة والمقابلات الشخصية
- القدرة على تنظيم الأفكار وطرحها بأسلوب واضح

ما هو مفهوم الإدارة الصفية وما هي العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة ؟

مفهوم الإدارة الصفية : عملية تهدف إلى توفير وتنظيم فعال داخل غرفة الصف ومن خلال الأعمال التي يقوم بها المدرس لتوفير الظروف المناسبة للتعلم مما يحدث تغيرات مرغوب فيها في سلوك التلاميذ

العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة

- ١- إعداد المدرس للدرس
- ٢- المناخ المناسب للدرس
- ٣- العلاقات الشخصية للمدرس
- ٤- أسلوب المعلم في الحصة

أهداف الإدارة الصفية الناجحة

- ١- تحقيق أهداف التعليم والتعلم
- ٢- استخدام عناصر الإدارة الصفية البشرية والمادية
- ٣- تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل المعلم والطالب
- ٤- التنسيق بين معطيات وعوامل التدريس
- ٥- توفير جو الفصل المناسب الذي تسوده العلاقات الإنسانية
- ٦- تعزيز السلوك الإيجابي وإلغاء السلوك غير المرغوب فيه



- ٧- أكساب الطلاب اتجاهات إيجابية مثل المحافظة على النظام وتحمل المسؤولية
٨- إيجاد علاقة إيجابية طردية بين أسلوب المعلم ونتاج تحصيل الطلاب

نظريات الإدارة الصفية

أ- نظريات إدارة الصف وفقا للفلسفة التقليدية

١- النظرية الانتقامية

٢- نظرية التأجيل

ب- نظريات إدارة الصف وفقا للفلسفة الحديثة

١- النظرية العلاجية

٢- النظرية لوقائية

أنماط الإدارة الصفية :

١- نمط التسلط

- استخدام أساليب الفر والإرهاب والتخويف
- استبداد المعلم برأيه
- الطاعة المطلقة من جانب التلاميذ وتنفيذ أوامر المعلم
- استخدام المعلم للتقدير الشخصي والذاتي في الحكم على الأمور
- السلبية الشديدة من جانب التلاميذ
- البعد عن العلاقات الإنسانية بين المعلم والتلميذ
- سلبيات ذلك النمط :

- عدم توافر الحوافز المناسبة التي تدفع الطلاب إلى التفاعل
- تعود التلميذ على السلبية
- شعور التلميذ والمعلم بعدم الرضا عن البيئة الصفية

٢- النمط الديمقراطي

- بناء نظام اجتماعي متكامل داخل المدرسة
- احترام قيم الطلاب وتقدير مشاعرهم وتطلعاتهم
- تشجيع الطلاب على المشاركة والتعاون
- توفير قاعدة للنظام والأنضباط داخل الفصل
- تنسيق العمل المشترك بين المعلم والتلميذ
- تأثير هذا النمط على العملية التعليمية
- حب الطلاب للعمل والاستمتاع به
- تحقيق المناخ الجيد والإيجابي للعملية التعليمية
- توفير فرص العمل التعاوني والتخطيط الماعي
- تفوق إنتاجية الطلاب
- اكتساب الطلاب اتجاهات إيجابية مثل ضبط النفس
- انخفاض معدلات الغياب
- ارتفاع الروح المعنوية لدى الطلاب والمعلم
- الدافعية وحب التطوير والأبداع



٣- النمط الفوضوي :

- الحرب الكاملة بين الطلاب في الفصل
- السلبية الشديدة للمعلم وضعف دوره
- العشوائية والتخبط في أداء العمل
- ضعف المبادرات والأقتراحات من جانب الطلاب

تأثير هذا النمط على البيئة الصفية :

- ضعف الإنتاجية
- تعدد القيادات الخفية
- شعور التلاميذ بالأحباط
- شعور التلاميذ بعدم الرضا عن العمل

س / ما هي العوامل المؤثرة في الإدارة الصفية ؟

١- ما يتعلق بالمعلم :

ترتبط الإدارة الصفية بخصائص المعلم وتأهيله الأكاديمي والسلوكي وأتجاهاته فلا بد أن يكون ملما بكافة الجوانب المهنية والمعرفية والسلوكية

٢- ما يتعلق بالطلاب

- تتأثر نوعية الإدارة الصفية بطبيعة العلاقة بين المعلم والتلاميذ
- تلعب عملية الاتصال دورا هاما في تحديد نمط الإدارة الصفية

٣- ما يتعلق بالبيئة الصفية

- الرؤية الجيدة لدى التلاميذ
- مراعاة وجود فترات مناسبة من المقاعد
- الإضاءة الجيدة
- التهوية الجيدة
- توزيع نظام ونظافة الفصل على التلاميذ

س / ما هي معوقات الإدارة الصفية ؟

١- مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية

- أ- استخدام المدير لنمط ديكتاتوري أو فوضوي في التعامل مع المعلمين
- ب- عدم تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين
- ت- تكليف المعلم بنصب من الحصص أو أعمال إدارية تفوق قدرته

٢- مشكلات تتعلق بالطلاب

- أ- عدم إدراك الطلاب لأهمية التعليم
- ب- تدني المستوى التحصيلي أو السلوكي والأخلاقي للطلاب
- ت- كثرة الصراعات والخلافات بين الطلاب
- ث- عدم قدرة الطلاب على التكيف مع المجتمع المدرسي

٣- مشكلات تتعلق بالمعلمين

أ- ضعف تأهيل المعلم وإعداده



- ب- عدم قدرة المعلم على القيام بالتدريس بشكل فعال
- ت- استخدام المعلم لنمط الديكتاتوري أو القوضي
- ث- عدم معرفة المعلم بخصائص نمو الطلاب
- ج- عدم تقدير المعلم لمهنة التربية والتعليم
- ح- عدم مقدرة المعلم على توفير بيئة تعليمية مناسبة
- ٤- مشكلات تتعلق بالمقررات الدراسية
- أ- صعوبة بعض المقررات في أسلوبها وعدم وضوح معانيها
- ب- طول المقرر الدراسي
- ت- عدم ملائمة المقررات لقدرات الطالب الذهنية
- ث- عدم ارتباط محتوى المقرر بالحياة الواقعية
- ج- عدم تطوير بعض المقررات الدراسية
- ح- اعتماد المقررات على الحفظ والأستظهار
- خ- عدم مقدرة المقررات الدراسية على اكتشاف مهارات وميول الطلاب

س / أذكر العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة ؟

- ١- إعداد المعلم للدرس
- ٢- المناخ المناسب للدرس
- ٣- العلاقات الشخصية للمعلم
- ٤- أسلوب المعلم في الحصة

س / ما هي السمات الرئيسية التي يجب القائد الناجح ؟

- ١- الذكاء
- ٢- النضج الاجتماعي وسعة الأفق
- ٣- ذات الدافع والاهتمام بالإنجاز
- ٤- اتجاهات تراعي العلاقات الإنسانية

النماذج الثابتة لأنماط القيادة (نظرية السمات)

- ١- النمط الديكتاتوري أو الاستبدادي
- ٢- النمط الديمقراطي
- ٣- النمط القوضي

هناك أربع أنماط أساسية للقيادة (نموذج ليكرت)

- ١- القائد الأمر الناهي
- ديكتاتوري إلى حد كبير ويحاول استغلال مرؤسيه
- ٢- الأمر العطف

- ديكتاتوري أيضا ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدري بمصلحتهم
- ٣- الديمقراطي الاستشاري : يطلب الاستشارة من مرؤسيه ولكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي
- ٤- الديمقراطي المشارك : يتخذ القرار بناء على الأجماع في شكل ديمقراطي

النظرية التفاعلية (فيدلر)

القيادة تقاس بأنتاجية الجماعة وتتفاوت بتفاوت المواقف المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف (فاعلية)



هناك ثلاث متغيرات للمواقف في نظرية فيدلر

١- علاقة القائد بالجماعة

٢- درجة وضوح مهمة العمل

٣- القوة التي تتوافر لمنصب القائد

ونلاحظ أن كلا من نظرية السمات وأنماط القيادة والنماذج الموقفية تعتبر نظريات جزئية لأنها لم تعط الإهتمام الكافي الذي يلعبه المرؤسين فالجماعة ينظر إليها على أنها عنصر من عناصر الموقف وليس عنصر رئيسي وحاكم في عملية القيادة ومنهج النظم يعتبر القيادة تتمثل في

١- القيادة

٢- الجماعة التابعة

٣- المواقف

وكل هذه النظم الفرعية الثلاثة يؤثر في الأخيرة يتأثر به

س / ما هي الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة

١- عامل السن

٢- عامل الجنس

٣- عامل الخبرة

٤- عامل الشخصية

س / ما هي أهم المهارات التي تعتمد ضرورة لنجاح رجل الإدارة في أداء الأعمال المكلف له القيام بها ؟

هذه المهارات هي

١- المهارات الفنية : وتتطلب توافر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يشير إليها نجاح العمل الإداري ومن أهم الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية هي

أ- تخطيط العملية التعليمية

ب- رسم السياسات العامة

ت- إعداد الميزانية وتقدير التكلفة

ث- وضع نظام جديد للاتصال والعلاقات العامة

ج- تنظيم الاجتماعات وكتابة التقرير

ح- اختيار العاملين وتوزيع العمل

خ- تحديد الاختصاصات

٢- المهارات الفكرية : الكفاءة في ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات ومحاولة حلها وتحليل المواقف وأستنباط النتائج المحتملة وربط الأسباب بالمسببات

٣- المهارات الأنسانية : الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد قدرتهم على الإنتاج

صفات القائد التربوي (صفات القيادة)

العمل بالمؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة ومتطلباته المميزة فمن الضرورة أن يتوفر في قيادة هذه المؤسسات مجموعة من الصفات والخصائص التي أهمها :

١- الأتزان الأنفعالي : تكون قراراته أكثر اعتدالا وموضوعية

٢- الذكاء : يعين القادة على تحديد أهدافهم ويساعدهم على حسن تقدير المواقف وعلى إدراك العناصر المتداخلة منها



٣- السلامة النفسية : هو أن يتوفر لدى القادة قدر من الصحة النفسية والخلو من الإضطرابات الوجدانية حتى يساهم هذا في تنمية علاقات عمل منزنة هادئة مع مرؤسيهم وعلى أن تكون قراراتهم التي تصدر عنهم أكثر أترانا ونضجا

٤- المهارة في التعامل : مع الغير لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها قد تخصصت في التعامل مع عملاء من نوع خاص .
ويجب أن القائد التربوي في اعتباره تحقيق الأمور التالية :

- مساعدة العاملين معه سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو إداريين على تفهم المؤسسة وفلسفتها ومبادئها
- معاونة العاملين معه في النهوض بمستوى كفاءتهم وأدائهم للأعمال الموكلة إليهم
- اكتشاف نواحي القصور أو التقصير والعمل على إزالتها والتقليل منها
- العمل على حسن استخدام الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية

ومن هنا نستطيع أن نتبين أن القيادة تتضمن القيام بدورين رئيسيين أحدهما تعليمي والآخر إداري وذلك كالآتي :

١- الدور التعليمي في القيادة

- العمل على أن يكتسب العاملين المعرفة بالخفايق الأساسية المرتبطة بنشأة المؤسسة وتطورها وأعراضها وتنظيمها
- العمل على أن يكتسب العاملين مجموعة المهارات الضرورية لكي يقوموا بالأعمال التي توكل إليهم بكفاءة وفي سهولة
- أكساب العاملين مجموعة الاتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الآخرين والتعاون معهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بالأعمال التي تسند إليهم بأخلاص

٢- الدور الإداري في القيادة يتمثل في القيام بالأعمال الآتية

- تقسيم وتوزيع العمل على المرؤسين
- تدريب المرؤسين على القيام بأعباء وظائفهم
- إصدار الأوامر والتوجيهات الكفيلة بتحقيق حسن سير العمل
- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على تحسين مستوى أدائهم
- تنسيق الجهود بين العاملين حرصا على عدم ضياعها وتشتتها
- توفير وسائل الاتصال السهلة الفعالة بينه وبين مرؤسية وبينهم وبين بعض
- الرقابة على أعمال العاملين لضمان سيرها المرسوم بمهارة وكفاءة
- تقييم أعمال العاملين على أساس علمي موضوعي وبصفة دورية مستمرة

ولكي يقوم القائد بدوره بنجاح فمن الضروري توفر مجموعة من الصفات فيه وأهم تلك الصفات ما يلي :

- القدرة على تفهم الأفراد والعمل معهم
- القدرة على توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم
- المهارة في إدارة المناقشات الفردية والجماعية
- القدرة على اتخاذ قرارات منطقية سلمية
- القدرة على تنمية روح جماعة مع مرؤسيه

الابدأ والابتكار

- القدرة على استخدام سلطاته الاستخدام السليم
- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له
- القدرة على تقويم جهود المرؤسين بطريقة موضوعية بناءة وعلى تشجيعهم على النمو الفني الوظيفي



طبيعة عملية اتخاذ القرار

هـى عبارة عن اختيار معين بعد تفكير ودراسة ولا بد من وجود بدائل تثير مشكلة ما يتطلب حلها الإختيار بين هذه البدائل ومن هنا تظهر الحاجة لاتخاذ القرار وتعتبر القرارات انعكاسات للسلوك ونتائج ترتب على هذا السلوك ولا بد من وافر مبدأ الالتزام والمنطق فى صنع القرار بمعنى أن تكون القرارات متزنة وملائمة ومعادلة وأن تستند إلى التفكير السليم المنطقى الذى يساعد القادة على الإختيار الصحيح للقرار من بين بدائل

خطوات اتخاذ القرار

- ١- الأحساس الواعى بوجود موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرارات محدودة
- ٢- تحديد أبعاد الموقف والتعرف على طبيعته
- ٣- التعرف على الحلول البديلة
- ٤- مقارنة الحلول البديلة فى إطار الظروف التى تحيط بالموقف
- ٥- إصدار القرار المناسب الذى يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وأكبر كفاءة

س / ناقش بالتفاصيل أهم المشكلات التى تواجه صانعى القرار ؟

- أ- مشكلة تقصى وعدم دقة البيانات والمعلومات الضرورية لصناعة القرار :
 - ١- أن يكون القائمون بجمع البيانات غير مؤهلين لهذه العملية
 - ٢- أن تتم هذه العملية تحت ضغط ضيق الوقت
 - ٣- وجود عقبات أمام تدفق المعلومات والبيانات
 - ب- مشكلة التردد فى إختيار البديل الأمثل :
 - ١- عدم القدرة على تحديد الأهداف
 - ٢- عدم القدرة على تحديد نتائج المتوقعة
 - ٣- عدم تقييم المزايا والعيوب المتوقعة
 - ٤- ظهور بدائل جديدة
 - ٥- النقص فى خبرة صانع القرار
- ولكى نتفادى الوقوع فى هذه المشاكل فإن اتخاذ القرارات يتطلب ما يلى :**
- ١- القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا
 - ٢- الألام الكافى بجميع الحلول الممكنة
 - ٣- القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة
 - ٤- المهارة فى عمل تقييم دقيق لكل البدائل المتاحة
 - ٥- التحرر من الضغوط والالتزامات

س / يرجع السبب فى اختلاف وتباين مهارة اتخاذ القرار إلى عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية ناقش هذه العبارة ؟

- تختلف درجة مهارة اتخاذ القرار بين قائد وآخر فى اختلاف العوامل الذاتية المرتبطة بشخصية القادة والعوامل الموضوعية الخارجة عن ذواتهم وتمثل فى
- ١- **الإستعداد الشخصى للقادة والرؤساء :** يختلفون فى مستوى الخبرة والمران فى القيادة والتوحد واتخاذ القرارات الخبرة
 - ٢- **نوعية العمل :** التى ترتبط بالنمط تكون أسهل نسبيا من التى تتصل بالأعمال المحددة والمواقف المتغيرة لأن الأولى تعتمد على رصيد مواقف سابقة مماثلة أكتسبتها
 - ٣- **حجم العمل :** كلما زاد عمل القائد كلما اتسعت دائرة قراراته



- ٤- كمية البيانات والمعلومات : كلما توفرت ساعدة لى اتخاذ القرارات فى سهولة ويسر
- ٥- وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل : كلما كانت واضحة أمام القادة والرؤساء كانت عملية اتخاذ القرار أيسر وأوضح
- ٦- المشاركة فى اتخاذ القرارات : أهمية المشاركة فى صنع القرار هى تشجيع أعضاء التنظيم على الاشتراك بنصيب فعال فى اتخاذ القرارات

وهناك عدة مزايا لهذه المشاركة هى

- ١- الشعور بالأهمية : يشعر العامل المشارك فى صنع القرارات أن المؤسسة تقدره فيشعر بأهميته ويبدأ فى تعليم ذاتى لنفسه والحصول على دورات تدريبية لتكون المشاركة فى صنع القرار من قبل أكثر الناس تحمسا لتنفيذه وأكثر الناس دفاعا عنه
- ٢- تقبل التغير
- ٣- سهولة توجيه الآخرين
- ٤- تحسين كفاية العمل وطريقة لتحسين القرارات الإدارية لأن المرؤسين قد لا يظهروا دوما العوامل التى تشكل الموقف التى يصعب على الرؤساء

ولكى تكون هذه المشاركة فعالة يجب مراعاة ما يلى

- ١- الوقت المناسب
 - ٢- العامل الاقتصادى
 - ٣- المسافة بين الرؤساء و المرؤسين
 - ٤- سرية القرارات
- القرارات الجماعية**
- أشتراك مجموعة من الأفراد فى صنع القرار يؤدى إلى تحقيق ما يلى

- ١- انسجام فكرى بين أفراد المجموعة
 - ٢- انخفاض درجة اعتمادهم على القائد أو المدير
 - ٣- الرغبة المتزايدة فى الابتكار والتجديد
 - ٤- استغراق الوقت فى العمل المثمر
 - ٥- ولعل أهم عيوب هذه القرارات الجماعية عدم وجود مسئولية محددة لكل عضو من أعضاء المجموعة بالنسبة لنتائج القرارات
- استخدام البيانات والمعلومات التعليمية**
- أ- إعطاء رأى العام المهم بالتعليم وصفا صادقا
 - ب- متابعة وتقويم الانظمة التعليمية والانشطة التى تقوم بها
 - ت- التنبؤ بأحتياجات مختلفة من التعليم
 - ث- التنبؤ بأحتياجات المجتمع فى المستقبل
 - ج- التنبؤ بالتكاليف المطلوبة لنظام التعليم
- نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة فى مجال التعليم**

- ١- بيانات تتعلق بالطالب
- ٢- بيانات تتعلق ببيئة التدريس
- ٣- بيانات تتعلق بالأبنية
- ٤- بيانات تتعلق بنفقات الأنشطة التعليمية
- ٥- بيانات تتعلق بالأنشطة الطلابية
- ٦- بيانات تتعلق بالسكان
- ٧- بيانات تتعلق بحجم قوة العمل



٨- بيانات تتعلق بالأوضاع التعليمية

مراكز صنع القرارات التعليمية

رسم السياسة التعليمية :

- وزارة التعليم ووزارة شئون الأزهر
- القرارات المرتبطة بقوانين التعليم
- مجلس الشعب ورئيس الجمهورية
- قرار اعتماد الميزانية الخاصة بالتعليم
- وزارتي التعليم وشئون الأزهر ثم يعتمد من وزير المالية
- قرار تعين وزير التعليم : رئيس الجمهورية
- قرار تعين المعلمين وزير التربية والتعليم واللجنة الوزارية للخدمات
- تحديد مواعيد الامتحانات : وزير التعليم
- القرارات المتصلة بالمناهج : إدارات خاصة بالمناهج
- تحديد أسماء الكتب المقررة ومحتواها
- وزير التعليم بناء على اقتراح اللجان المختصة

س / ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرارات أهم خطواته وأنواعه ؟ (مهم)

أولاً : صنع القرار : هي العملية الأولى : تأخذ الوقت الأكبر ويشارك فيه أفراد كثيرون سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها

خطواته

- ١- شعور مجموعة القيادة في المؤسسة بوجود مشكلة معينة تتطلب حلاً
- ٢- توافر كم من المعلومات لدى مجموعة القيادة سواء من المشكلة أو غيرها أو خبرة مستفادة بالإضافة إلى بيانات
- ٣- بحث مجموعة القيادة هل البيانات كافية أم تحتاج إلى المزيد من البيانات لتقوم بتجميعها
- ٤- عن طريق البيانات يتم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتشخيص جوانبها والعلاقات بينها والسبب والنتيجة
- ٥- طرح عدد من البدائل (الخيارات) وكيفية التعامل مع كل جزء من المشكلة على حدة ليصل بعد ذلك إلى التعامل مع المشكلة ككل بشكل أكثر دقة
- ٦- يصبح لدينا عدد من الخيارات سواء بشكل جزئي كل جزء على حدة أو بشكل كلي للمشاكل كل
- ٧- يتم الموازنة (المقارنة) بين البدائل في قدرتها على الحل لمعرفة البديل المناسب وأستبعاد غير المناسب
- ٨- التأكيد أن كل جزء من البدائل مرتبط فعلاً بالمشكلة وتجرب أكثر البدائل أهمية وقيمة وتأثيراً في المشكلة
- ٩- لتحديد البديل لابد من تحليل بعض المعايير
- أ- الفاعلية ب- أرشد القرار ج - معيار الوقت د- معيار التكلفة

القرار : هو القدرة على اختيار البديل الأنسب (الأفضل) من بين عدة بدائل متاحة في ضوء عدة اعتبارات منها (ظروف المؤسسة - طبيعة الموقف - القدرة على تنفيذ القرار البديل) وهناك فرق بين عمليتين في القرار صنع القرارات واتخاذ القرارات

خصائص اتخاذ القرارات

- ١- في نهاية عملية صنع قرار تون طرفاً في مجموعة من البدائل ووازناً بينها وتوصل للفريق الأنسب
- ٢- يتم تقديم الخيارات والبدائل للقائد ويتم ذكر البديل الأنسب وأسباب اعتباره الأنسب
- ٣- يعطى القائد مرونة في تفسيرات أخرى للأنسب فمن الممكن أن يكون الأنسب من وجهة نظر المجموعة يختلف عن الأنسب من وجهة نظر القائد لأن لديه معلومات أكثر



٤- يختار ويحدد القائد البديل (الخيار النهائي) الذى يراه حل المشكلة ويكون مسئول عنه ويحاسب عليه

معايير مساعدة لأختيار البديل الأنسب (تابع صنع القرار)

١- معيار الفاعلية : يكون البديل أكثر فاعلية عندما يكون (الأسرع _ الأقل تكلفة _ نتائجه شبه مضمونة) وبذلك يتحقق هذه المعيار
٢- معيار شدة لقرار العقلانية : لا يتعارض البديل مع المنطق ولا مع الأسلوب العلمى والتعليمات العلمية المنظمة بشكل عام (خطوات البحث العلمى)

٣- معيار الوقت كلما كان البديل أقل تكلفة يكون أفضل بشرط ألا يتعارض مع المعايير السابقة

أنواع القرارات (محاضرة)

١- **قرارات مبرمجة (روتينية)** يلجأ إليه من له تفكير محدود وقدرته محدودة فى إدراك العلاقات فى المواقف فيلجأ إلى اتخاذ القرار الذى ألفه ولا يميل لتغييره

٢- **قرارات إستراتيجية** : وهى القرارات التى تؤثر فى المؤسسة أو الشخص على مدى زمنى طويل (عدة سنوات) ويضع لكل سنة خطة تنفيذية أى أنها قرارات ترتبط بالتفكير المستقبلى

٣- **قرارات تكتيكية** : له علاقة بالقرارات الاستراتيجية فالخطة السنوية فى القرار الاستراتيجى تعتبر قرار تكتيكي ويتم تقسيم القرار التكتيكي إلى خطط (مثل القرارات) الإجرائية (التنفيذية أو التشغيلية)

٤- **القرارات التشغيلية (التنفيذية)** : هى القرارات الناشئة عن تحليل القرار التكتيكي بمستوى أقل مثل القرارات التى تمارس من المعلم داخل الفصل وتستغرق مدة زمنية قصيرة

٥- **القرارات الإبداعية** : (الابتكارية) عكس القرارات المبرمجة وهى قرارات غير مألوفة للشخص أو المؤسسة وتثير أعجاب المحيطين ولا بد من الإبداع والابتكار فيها .

انتهت المراجعة

